

PERENCANAAN STRATEGI PT. RUMBIA CITRA DARMA DENGAN ANALISIS SWOT

Kaleb Zwingli dan Ronny H. mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

E-mail: kalebzwingli@gmail.com; mustamu@petra.ac.id

Abstrak-Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis perencanaan strategi PT. Rumbia Citra Darma. Jenis penelitian menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian dilakukan dengan wawancara dari beberapa narasumber, observasi, dan menggunakan metode strategi korporasi yang dianalisis dengan menggunakan SWOT analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan pada PT. Rumbia Citra Darma sudah tepat namun ada beberapa kekurangan yang harus diperbaiki untuk lebih berkembang dipasar industri *packaging*.

Kata Kunci: Perencanaan strategi, strategi korporasi, SWOT analisis.

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini persaingan yang terjadi antar perusahaan berjalan semakin kompetitif dan kompleks. Banyaknya perusahaan yang baru dan perusahaan asing yang memasuki industri di Indonesia dan dari sisi lain, banyak perusahaan yang tidak dapat bertahan di dalam persaingan. Dalam hal ini banyak perusahaan yang melakukan perubahan-perubahan di dalam strategi manajemennya agar tetap bertahan dan menunjukkan eksistensinya di industri Indonesia.

Di dalam membentuk perencanaan strategi dalam perusahaan, pemimpin harus menentukan tujuan, serta pengambilan keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya. Proses perencanaan dapat dilaksanakan menyeluruh, misalnya dalam perencanaan korporat, perencanaan strategis, atau perencanaan jangka panjang. Bisa juga dilakukan per divisi atau unit bisnis strategis menjadi rencana divisi atau anak perusahaan tertentu di dalam suatu korporasi yang lebih besar. Bisa juga dilakukan per fungsi baik di dalam korporasi, di dalam divisi maupun unit bisnis individual, misalnya rencana fungsi pemasaran, rencana fungsi keuangan, rencana fungsi produksi dan distribusi, dan rencana fungsi personalia. Bagaimanapun lingkup perencanaan yang dilakukan, pokok pertanyaan yang dipikirkan adalah semua sama yaitu: What?, Who?, When, Where?, Why? dan How?. Perbedaannya menyangkut metode yang digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. (Bateman and snell p.137).

Untuk mencapai sebuah strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis / strategic planning (Brown , 2005). Kemampuan manufaktur, harus dipergunakan secara tepat, sehingga dapat menjadi sebuah senjata yang unggul dalam sebuah perencanaan strategi.

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, dan threats). Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik

dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (strengths) mampu mengambil keuntungan (advantage) dari peluang (opportunities) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (weaknesses) yang mencegah keuntungan (advantage) dari peluang (opportunities) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (strengths) mampu menghadapi ancaman (threats) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (weaknesses) yang mampu membuat ancaman (threats) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.(Albert s. Humphrey 1960).

A New Methodology for Prioritizing Mining Strategies, Pada saat sekarang banyak organisasi menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya dan peluang dalam misi yang mereka tuju. Seorang manajer selalu mencari gambaran peluang tentang situasi dan pemahaman organisasi masa depan. Metode yang digunakan adalah SWOT analysis yang bertujuan mengetahui strategi apa yang bisa di buat untuk organisasi dimasa depan, dan memakai alat ukur berupa SWOT analisis. (Fouladgar, Mohammad Majid; Yazdani-Chamzini, Abdolreza; Yakhchali, Siamak Haji, 2011).

Analisis SWOT merupakan salah satu aspek dari perencanaan bisnis strategis dan harus selalu dilakukan bersamaan dengan penciptaan awal rencana bisnis perusahaan. Analisis SWOT adalah alat yang efektif untuk mengelola perubahan, menentukan arah strategis, dan menetapkan tujuan dan sasaran yang realistis. Karena perusahaan hanya dapat menangani jumlah terbatas inisiatif pada satu waktu, hal ini sangat penting untuk memprioritaskan peluang dan ancaman untuk menentukan strategi yang paling penting untuk bersaing dengan industri yang lain.(Albert s. Humphrey 1960)

PT. Rumbia Citra Darma adalah perusahaan yang bergerak dibidang packaging yang terletak di komplek pergudangan kavling 5 Jl. Demang Singomenggolo Sidomulyo Buduran-Sidoarjo. Bagi suatu perusahaan yang bergerak dibidang usaha packaging, peningkatan perencanaan strategi merupakan hal yang sangat diperlukan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat antar perusahaan yang bergerak dibidang usaha yang sama yaitu packaging. Sampai saat ini, PT. Rumbia Citra Darma masih dapat bertahan dan tetap bersaing di tengah persaingan antar perusahaan packaging, dengan melakukan strategi inovasi packaging food grade yang sudah di tetapkan pemerintah bahwa di tahun 2013 seluruh packaging makanan harus menggunakan packaging food grade yang berbahan litho paper (Mentri Perindustrian Republik Indonesia 96/M-IND/12/2011)

Untuk dapat bertahan di tengah ketatnya persaingan, PT. Rumbia Citra Darma melakukan perencanaan strategi yang

di antaranya melihat kebutuhan konsumen, pendapatan konsumen, dan gaya hidup konsumen oleh karena itu diperlukan perencanaan strategi yang tepat agar packaging food grade dari PT. Rumbia Citra Darma dapat bertahan dan berkembang di pasaran. Strategi bisnis biasa disebut juga sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats. Metode ini digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan.

Penelitian Terdahulu tahun 2010 (Analisis SWOT untuk perencanaan strategi pemasaran PT. Gujati 59 Utama Sukoharjo).

Perkembangan zaman yang semakin maju dan didukung oleh perkembangan teknologi yang serba mutakhir, kehidupan dunia usaha mengalami persaingan yang semakin ketat sebagai suatu perusahaan. Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mempertahankan dan mengembangkan usahanya serta berupaya mendapatkan keuntungan yang tinggi demi mendukung tujuan jangka panjang perusahaan. Keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan pada akhirnya dapat meningkatkan perkembangan usahanya yaitu dengan melebarkan sayap perusahaan agar menjadi lebih besar. Untuk memperoleh keuntungan yang maksimal maka perusahaan harus memperhatikan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan meliputi produk, harga, promosi dan saluran distribusi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang serta untuk menganalisis strategi pemasaran yang tepat pada PT. Gujati 59 Utama Sukoharjo. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh melalui wawancara, studi pustaka dan observasi. Sedangkan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT, dimana analisis ini akan digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan. Alat analisis yang lain adalah Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) yang digunakan untuk menentukan posisi unit bisnis strategi yang dimiliki perusahaan.

Hasil analisis data diketahui posisi unit bisnis strategi PT. Gujati 59 Utama berada pada posisi tumbuh berdasarkan segmen, selektif, spesialisasi. Hal ini dapat dilihat besarnya total nilai tertimbang dari faktor keberhasilan dalam membangun kekuatan dan mengatasi kelemahan sebesar 3,36 yang berada pada sel medium dan nilai tertimbang dari faktor ancaman dan peluang sebesar 3,01 yang berada pada sel medium. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa PT. Gujati 59 Utama Sukoharjo berada dalam posisi yang tepat, dengan cara perusahaan tetap harus fokus pada strategi yang sudah dijalankan, melakukan diferensiasi produk yang dijual ke pasar. Sedangkan strategi yang sebaiknya dilakukan perusahaan

adalah mempertahankan segmen pasar yang ada dan memperluas pasar yang masih potensial.

Berdasarkan fenomena-fenomena dan penelitian mengenai pentingnya perencanaan strategi dalam sebuah perusahaan, maka perencanaan strategi perlu dilakukan pada perusahaan dengan metode analisis SWOT karena mencakup faktor internal, faktor eksternal, maupun menganalisa posisi perusahaan saat ini pada PT. Rumbia Citra Darma.

Penulis tertarik untuk membuat analisa dengan judul "Perencanaan Strategi PT. Rumbia Citra Darma Dengan Analisis SWOT", untuk melihat perencanaan strategi yang dilakukan PT. Rumbia Citra Darma sudah memacu untuk perkembangan perusahaan atau diperlukan strategi lain. Perencanaan strategi yang tepat untuk PT. Rumbia Citra Darma sangatlah penting karena dapat memberikan kesuksesan dan perkembangan perusahaan. Selain itu, penulis ingin mengetahui kekuatan (strengths) dan peluang (Opportunities) yang digunakan perusahaan agar mampu mengoptimalkan output dan mencari Kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats) dari kompetitor lain, karena Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) cocok digunakan untuk menganalisis perencanaan strategi, mengetahui dimana posisi perusahaan saat ini, dan bagaimana faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah Untuk menganalisa bagaimana perencanaan strategi yang dilakukan oleh PT. Rumbia Citra Darma.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang datanya dinyatakan dalam bentuk verbal dan analisis tanpa menggunakan teknik statistik. Penelitian yang sering menggunakan cara ini adalah studi kasus atau *historical* (Sangadji, Etta Mamang, Sopiah, 2010, p.26). Sesuai dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini akan mendeskripsikan perencanaan strategi yang tepat dalam mengembangkan bisnis PT. Rumbia Citra Darma dan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat yang diakibatkan munculnya para pesaing-pesaing yang ada dan terdapat berbagai macam perencanaan strategi yang dilakukan.

Jenis penelitian deskriptif yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, even, proses, institusi, atau kelompok sosial), serta mengumpulkan informasi yang rinci dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu (Hermawan, 2005, p.20).

Dari hasil penelitian kasus merupakan suatu generalisasi diantara pola-pola kasus yang tipikal dari individu, kelompok, lembaga, dan sebagainya. Tergantung dari tujuannya, ruang lingkup dari studi dapat mencakup segmen atau bagian tertentu atau mencakup keseluruhan siklus kehidupan dari individu, kelompok, dan sebagainya, baik dengan penekanan terhadap faktor-faktor kasus tertentu, ataupun meliputi keseluruhan faktor-faktor dan fenomena-fenomena. Studi kasus lebih menekankan

mengkaji variabel yang cukup banyak pada jumlah unit yang kecil. Ini berbeda dengan metode *survey*, dimana peneliti cenderung mengevaluasi variabel yang lebih sedikit, tetapi dengan unit sample yang relatif besar.

Secara konseptual, membahas tentang perencanaan strategi. Di bawah ini merupakan definisi konseptual dari pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti :

Strategi korporasi (*corporate strategy*) merupakan perencanaan manajerial menyeluruh untuk perusahaan yang terdiversifikasi. Strategi korporasi merupakan payung dari seluruh divisi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Mengukur strategi korporasi untuk perusahaan yang terdiversifikasi melibatkan empat macam kegiatan, yaitu sebagai berikut ini. (Jogiyanto HM, 2005)

1. Membuat langkah-langkah untuk memantapkan posisi di bisnis-bisnis yang berbeda untuk mencapai diversifikasi. Di perusahaan yang terdiversifikasi, kunci dari strategi korporasi adalah menentukan berapa banyak dan berbentuk apa saja bisnis-bisnis yang harus dilakukan oleh perusahaan. Lebih spesifik lagi, di industri-industri apa perusahaan harus berpartisipasi dan bagaimana memasuki industri tersebut, apakah dengan memulai bisnis dari awal atau menguasai bisnis lainnya. Strategi korporasi ini menunjukkan apakah diversifikasi berbasis pada lingkup sempit di sedikit industri atau secara luas di banyak industri. Strategi korporasi ini juga menentukan apakah bisnis-bisnis yang akan dipilih berhubungan atau tidak berhubungan dengan bisnis yang sudah ada.
2. Melakukan kegiatan-kegiatan awal untuk meningkatkan kinerja gabungan dari bisnis-bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. Korporasi dapat membantu bisnis-bisnis supaya lebih berhasil untuk pendanaannya, kapasitas tambahan dan peningkatan-peningkatan efisiensi, dengan menyediakan keahlian-keahlian dan pengetahuan manajerial, untuk mengambil alih perusahaan lain di industri yang sama supaya menjadi perusahaan yang lebih kuat. Strategi menyeluruh dari manajemen untuk meningkatkan kinerja korporasi biasanya melibatkan strategi-strategi bertumbuh-cepat (*rapid-growth strategies*) untuk bisnis-bisnisnya yang paling menjanjikan, menjaga bisnis-bisnis inti lainnya tetap sehat, menghentikan bisnis-bisnis yang sudah tidak menguntungkan atau yang sudah tidak sesuai dengan rencana jangka panjang perusahaan
3. Melakukan cara-cara untuk menangkap sinergi antara unit-unit bisnis terkait dan merubahnya menjadi keuntungan kompetitif. Ketika suatu perusahaan melakukan diversifikasi kedalam bisnis-bisnis dengan teknologi yang berhubungan, karakteristik-karakteristik operasi yang mirip, kanal-kanal distribusi yang umum, atau hubungan sinergi yang lain, perusahaan akan mendapatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif ini disebabkan karena diversifikasi terkait (*related diversification*) mendapatkan kesempatan untuk mentransfer kepandaian, keahlian atau fasilitas-fasilitas, sehingga

dapat mengurangi biaya-biaya total, memperkuat daya kompetisi dari produk-produk perusahaan, atau meningkatkan kemampuan-kemampuan dari unit bisnis tertentu. Diversifikasi terkait juga dapat meratakan merk yang terkenal ke merk lain yang kurang terkenal dan secara keseluruhan merk yang kurang terkenal menjadi bagian dari merk yang terkenal. Kalau ini terjadi, maka diversifikasi terkait dapat membuat sumber-sumber keunggulan kompetitif yang signifikan dan menyediakan suatu basis untuk keuntungan korporasi menyeluruh.

4. Menerapkan prioritas-prioritas investasi dan mengarahkan sumberdaya korporasi ke dalam unit bisnis yang paling menarik. Strategi korporasi juga termasuk divestasi unit-unit bisnis yang kinerjanya buruk dan kronis atau unit-unit yang tidak menarik di industri. Divestasi akan membebaskan korporasi terhadap investasi yang tidak produktif dan sebaliknya melakukan investasi pada unit-unit yang menguntungkan.

Strategi korporat ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin dipertahankan, dan bisnis apa yang ingin dilepaskan. Keputusan untuk memasuki pasar baru dengan produk baru (*diversifikasi*) cara memasuki bisnis tersebut (*misalnya, akuisisi, pengembangan internal, joint venture*), dan cara keluar dari bisnis (*misalnya, spin-off, sell-off, likuidasi*) merupakan cara-cara untuk dapat bersaing dan memperkuat keunggulan kompetitif. (Fredy Rangkuti, 2009)

Perencanaan strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian yang layak antara sasaran dan sumber daya perusahaan dan peluang-peluang pasar yang selalu berubah. Tujuan dari perencanaan strategi adalah terus menerus mempertajam bisnis dan produk perusahaan sehingga keduanya terpadu menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan.

Perencanaan strategi merupakan bagian dari manajemen strategi. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulation*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluation*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan dimana yang akan datang. Jadi perencanaan strategi lebih berfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang. (Fred R. David, 2009:5)

Analisis SWOT bermanfaat bagi pihak perusahaan untuk membantu perumusan strategi perusahaan. Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (*kekuatan-peluang*), strategi WO (*kelemahan-peluang*), strategi ST (*kekuatan-ancaman*), dan strategi WT (*kelemahan-ancaman*) (Fred R. David, 2009, p.327). Analisis SWOT diawali dengan melakukan identifikasi terhadap masing-masing elemen SWOT (*Strength, weakness, opportunity, dan threats*). Penjelasan dari elemen-elemen tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Strength*
Strength merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh internal PT. Rumbia Citra Darma, Produk yang unggul dibandingkan dengan pesaing lain. Strength juga dijadikan sebagai suatu kompetensi perusahaan yang merupakan pembanding dengan pesaing.
2. *Weakness*
Weakness merupakan kelemahan yang berasal dari internal PT. Rumbia Citra Darma, kebijakan sistem pemesanan produk mempunyai minimum order yang tinggi. Biasanya pada sisi inilah pesaing mencari peluang untuk menjatuhkan musuh.
3. *Opportunity*
Opportunity merupakan kesempatan atau peluang yang dimiliki oleh PT. Rumbia Citra Darma, target market pengusaha makanan yang memakai packaging food grade dan apabila perusahaan memperhatikannya dengan jeli maka merupakan peluang untuk menjadikan diferensiasi dengan pesaing lainnya.
4. *Threats*
Threats merupakan ancaman yang berasal dari eksternal PT. Rumbia Citra Darma, perusahaan lain yang mempunyai produk dengan harga bahan baku yang lebih murah yang bisa merugikan perusahaan sehingga perusahaan harus segera mengatasinya.

Matriks SWOT merupakan alat ukur untuk mencocokkan yang penting untuk membantu manajer dalam mengembangkan strategi pemasaran. Adapun empat tipe strategi dalam matriks SWOT adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO menggunakan keunggulan pada PT. Rumbia citra darma untuk meraih peluang bisnis dari luar
2. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan pada PT. Rumbia citra darma untuk memanfaatkan peluang bisnis yang ada.
3. Strategi ST menggunakan kekuatan pada PT. Rumbia citra darma untuk mengurangi pengaruh ancaman dari luar.
4. Strategi WT merupakan taktik defensif dari PT. Rumbia citra darma yang mengarah untuk mengurangi kelemahan dari dalam dan menghindari ancaman dari luar.

	Internal	Strengths	Weaknesses
Eksternal			
Opportunities		SO	WO
Threats		ST	WT

Tabel 3.1 Matrix SWOT

Dalam penyusunan skripsi ini penulis melakukan penelitian tentang perencanaan strategi korporasi dengan analisis SWOT pada PT. Rumbia Citra Darma Jl. Demang Singomenggolo Komplek Pergudangan Kavling 5 Sidomulyo Buduran-Sidoarjo.

Menurut Kuncoro (2009, p.118), sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari *unit* populasi. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sedangkan pengertian dari populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011, p.61-62).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2011:68). Teknik ini paling cocok digunakan untuk penelitian kualitatif yang tidak melakukan generalisasi. Menurut Kuncoro (2009, p.139-140), *purposive sampling* menggunakan *judgement sampling* : peneliti memilih sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian.

Menurut Arikunto (2002, p.7) Narasumber adalah sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis melalui angket. Sumber informasi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara yang dilakukan kepada Bapak Adi dharma wijaya selaku wakil direktur PT. Rumbia citra darma yang bertujuan untuk mengetahui perencanaan strategi yang digunakan pada perusahaan tersebut. Sedangkan dari Bapak Sugiarto Halim sebagai manajer *sales and marketing* perusahaan tersebut, peneliti menggali informasi untuk mengetahui SWOT dari PT. Rumbia citra darma.

Jenis data yang akan digunakan oleh peneliti dalam penelitian terhadap PT. Rumbia citra darma Data kualitatif dalam penelitian ini merupakan data tentang gambaran umum dari perencanaan strategi yang digunakan oleh PT. Rumbia citra darma.

Sumber data dalam subjek dari mana data dapat diperoleh, berdasarkan sumbernya jenis data dapat digolongkan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder (Arikunto, 2002, p.106)

- a. Data Primer
Data primer adalah suatu data yang diperoleh atau dikumpulkan dari penelitian itu sendiri. Data tersebut diperoleh dari pihak yang diminta informan yang berupa jawaban-jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dalam wawancara secara langsung
- b. Data sekunder
Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dari dokumen-dokumen, dalam penelitian ini data sekunder yang diperlukan berupa informasi perusahaan, antara lain : profil, struktur organisasi, tugas-tugas tiap bagian.

Teknik pengumpulan data primer dan sekunder yang akan dilakukan oleh penulis antara lain

- a. Wawancara
Wawancara merupakan bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang yang lain dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Wawancara dilakukan terhadap orang-orang yang terpilih atas dasar kemampuannya dalam menerangkan dan menjelaskan tentang pengalaman kehidupannya atau orang lain serta pengalaman selama bekerja di perusahaan tersebut, misalnya pemimpin perusahaan, manajer personalia, wakil dari karyawan.

- b. Observasi
Observasi merupakan Pengumpulan data melalui pengamatan langsung pada objek yang diteliti, yaitu "Perencanaan Strategi PT. Rumbia Citra Darma", beserta pesaingnya yang juga merupakan pemain dalam industri yang sama ini. Tujuan peneliti melakukan pengamatan adalah untuk memperoleh keyakinan tentang keabsahan/validasi data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan PT. Rumbia Citra Darma dengan jalan mengamati dan melihat sendiri obyek yang diteliti. Adapun pengamatan yang dilakukan adalah pengamatan tidak berperan serta, yaitu pengamat hanya melakukan satu fungsi yaitu mengadakan pengamatan. Dari observasi dan pengamatan langsung, peneliti mendapatkan faktor-faktor peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan yang ada di PT. Rumbia Citra Darma.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tertulis yang komprehensif (David, 2009, p.543). Dengan teknik analisis ini akan dideskripsikan proses strategi pemasaran yang ada di PT. Rumbia Citra Darma. Langkah-langkah dalam analisis, yaitu (David, 2009, p.543):

- a. Mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan.
- b. Mengembangkan pernyataan visi dan misi untuk organisasi.
- c. Mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman eksternal organisasi.
- d. Mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan internal organisasi.
- e. Mempersiapkan matriks SWOT, serta memberikan keunggulan dan kelemahan dari strategi-strategi alternatif.
- f. Merekomendasikan strategi spesifik dan tujuan jangka panjang.
- g. Merekomendasikan prosedur untuk peninjauan dan pengevaluasian strategi.

Penilaian keabsahan penelitian kualitatif terjadi pada proses pengumpulan data dan untuk menentukan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu dalam memeriksa keabsahan data yang diperoleh. Peneliti menggunakan triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data.

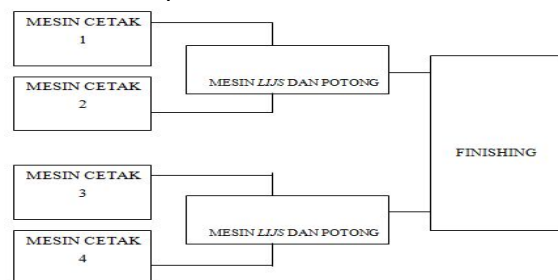
Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda (Nasution, 2003, p.115) yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.

Uji triangulasi ini mengutamakan kebenaran dalam suatu penelitian dengan menggunakan wawancara dari informan lainnya. Kemudian dilakukan uji silang dengan hasil yang telah diperoleh dari informan-informan sebelumnya. Apa bila terdapat perbedaan, harus dilakukan terus menerus hingga hasil yang diperoleh tidak ada perbedaan. Demi mendapatkan hasil yang maksimal dan ketepatan penelitian ini, peneliti menggunakan uji triangulasi supaya hasil didapat dari Direktur dan manajer personalia benar adanya dan tidak ditambah atau dikurangi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Perencanaan Strategi PT. Rumbia Citra Darma.

1. Kapasitas Produksi PT. Rumbia Citra Darma



Tabel 4.2 Proses Produksi PT. Rumbia Citra Darma

Sumber : Data Primer ; Diolah

Mesin cetak memiliki kapasitas produksi dalam sejam membuat 10 roll kertas litho, mesin lis dan potong mempunyai kapasitas dalam sejam 20 roll kertas litho. PT. Rumbia Citra Darma memiliki empat mesin cetak dan dua mesin lijs, untuk memproduksi kemasan kertas litho. Dalam sejam mesin cetak dan mesin lijs PT. Rumbia Citra Darma menghasilkan 10 roll/jam x empat mesin cetak = 40roll/jam, mesin lijs menghasilkan 20 roll/jam x dua mesin lijs = 40roll/jam. Dalam satu hari kerja produksi menghasilkan 320roll, satu bulan produksi menghasilkan 8.320roll. Dalam proses finishing PT. Rumbia Citra Darma melakukan secara manual untuk menjaga quality control.

2. Produk kategori yang ada di PT. Rumbia Citra Darma ada tiga yaitu

- a. Kemasan kertas litho (40 GSM dan 70 MICRON) untuk memproduksi Kertas kemasan buat makanan cepat saji, dan kemasan silica gel, penjualan pada tahun 2011 sebanyak 30%, tahun 2012 meningkat menjadi 40%, dan di tahun 2013 permintaan meningkat pesat menjadi 80% produksi.
- b. Kardus / Offset. Untuk memproduksi Offset Jamu pasak bumi, kardus Baba raffi, Offset obat-obatan, dan sebagainya. Penjualan pada tahun 2011 sebanyak

- 50%, tahun 2012 tidak adanya peningkatan produksi tetap sebanyak 50%, dan ditahun 2013 produksi menjadi turun 15% dikarenakan produk kemasan kertas litho yang memiliki permintaan yang meningkat
- c. Plastik vakum / plastik nylon memproduksi Plastik buat Spiku / Brownies, dan keripik. Penjualan produk ini memiliki permintaan yang kurang dikarenakan harga yang tinggi. Pada tahun 2011 produksi menghasilkan 20%, tahun 2012 tetap sama produksinya sebanyak 20%, dan ditahun 2013 penurunan yang sangat rendah hingga mencapai 5% produksi.

Gambar 4.2 Penjualan produk dalam tiga tahun.

2. Struktur biaya PT. Rumbia Citra Darma.

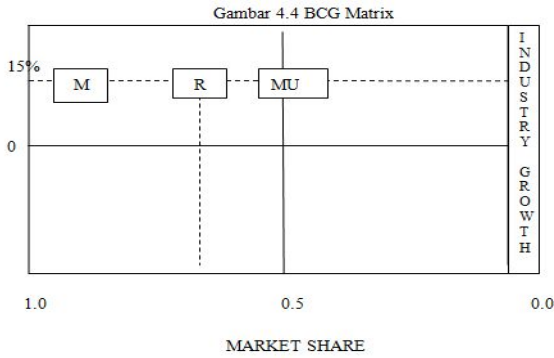
Gambar 4.3 Cost Structure PT. Rumbia Citra Darma

- a. Kemasan Kertas litho
Biaya untuk produksi sesuai dengan pesanan ukuran setiap konsumen, sudah termasuk dalam pprofit, raw material, sales dan transportasi. Beberapa ukuran dan biaya produksi PT. Rumbia Citra Darma. Dalam pesanan bentuk roll yaitu 22cm x 500m Rp. 235.000/roll. Minimum 100 roll, 20cm x 500m Rp.225.000/roll. Minimum 100 roll,15cm x 500m Rp.170.000/roll. Minimum 100 roll, 11cm x 500m Rp. 120.000/roll. Minimum 100 roll, 8cm x 500m Rp. 90.000/roll. Minimum 100 roll, 22cm x 50cm Rp. 270,-/lembar (1 rim 100.000 lembar) Minimum 5 rim,11cm x 50cm Rp, 155,-/lembar (1 rim 100.000 lembar) Minimum 5 rim, 27cm x 23cm Rp.195,-/pcs. Minimum100.000pcs,12cm x 12cm Rp.155/pcs. Minimum 100.000 pcs.
- b. Kardus / offseBiaya untuk produksi sesuai dengan pesanan ukuran setiap konsumen, sudah termasuk dalam pprofit, raw material, sales dan transportasi.

- Beberapa ukuran dan biaya produksi PT. Rumbia Citra Darma seperti pada gambar dibawah
- c. Plastik vakum / plastic nylon
Biaya untuk produksi sesuai dengan pesanan ukuran setiap konsumen, sudah termasuk dalam profit, raw material, sales dan transportasi. Beberapa ukuran dan biaya produksi PT. Rumbia Citra Darma yaitu untuk ukuran 30cm x 45cm Rp.1.500,-/pcs. Minimum 100.000 pcs, 23cm x 34cm Rp. 950,-/pcs. Minimum 100.000 pcs, 20cm x 30cm Rp. 800,-/pcs. Minimum 100.000 pcs.
 3. PT. Rumbia Citra Darma adalah perusahaan packaging yang mempunyai tiga kategori produk yaitu kemasan kertas litho, kardus/offset,dan plastik nylon. Produk yang menguntungkan bagi PT. Rumbia Citra Darma adalah kemasan kertas litho. pada tahun 2013 tingkat penjualan melonjak naik, karena banyak konsumen mengganti kemasan makanan dengan bahan utama kertas litho yang berlisensi food grade. PT. Rumbia Citra Darma menggunakan strategi korporasi untuk menentukan bisnis apa yang akan di kembangkan, Karena PT. Rumbia Citra Darma akan mengambil keputusan untuk memasuki pasar baru dengan produk baru (diversifikasi) cara memasuki bisnis tersebut (misalnya, akuisisi, pengembangan internal,(joint vunture), dan cara keluar dari bisnis (misalnya, spin-off, sell-off, likuidasi) merupakan cara-cara untuk dapat bersaing dan memperkuat keunggulan komperatif di PT. Rumbia Citra Darma.

Dalam menjalankan sebuah bisnis pastinya aka nada pesaing yang akan ikut berkompetisi dalam bidang usaha yang sama. PT. Rumbia Citra Darma mempunyai pesaing yang bergerak di industri yang sama.

1. PT. Mitra Offset adalah perusahaan yang bergerak di bidang packaging yang pangsa pasarnya lebih ke Offset. Seperti produk dari sarung gajah duduk, nestle, rokok, minuman penyegar dan semacamnya.
2. PT. Mandiri Utama adalah perusahaan yang bergerak di bidang packaging yang pangsa pasarnya membuat kemasan kertas yang non-food grade. Kemasan seperti kertas berwarna coklat (Kertas Craft) yang di pakai oleh penjual makanan nasi goreng, pembungkus nasi dan semacamnya. PT. Mandiri Utama adalah perusahaan yang bergerak di bidang packaging yang pangsa pasarnya dengan skala kecil membuat offset, kemasan kertas yang hampir sama dengan para pesaingnya.



1. PT. Mitra Offset pada posisi BCG matrix tingkat pertumbuhannya mencapai 15% dalam kompetisi persaingan packaging, dan mewakili perusahaan untuk jangka panjang. (Omzet Rp.3.000.000.000/ tahun)
2. PT. Rumbia Citra Darma pada posisi BCG matrix masuk di area star yaitu perusahaannya mampu bersaing dengan kompetitor untuk jangka yang panjang. (Omzet 2.000.000.000/ tahun) PT. Mandiri Utama pada posisi BCG matrix ditengah star dan question mark, yaitu perusahaannya memiliki pangsa pasar yang rendah dan perusahaannya bersaing bersama kompetitor yang bertumbuh pesat. (Omzet 1.500.000.000/ tahun).

Pada PT. Rumbia Citra Darma memiliki strategi korporasi yang tepat dalam menjalankan bisnisnya saat ini dengan kondisi pasar yang semakin ketat untuk bersaing, berikut kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancamannya

1. Strength
 - Pada produk Kemasan kertas litho Ketebalan kertas 40GSM dan ketebalan PE (Poly Etilen) 70 MICRON lebih berkualitas karena tidak tertembus minyak.
 - Kebijakan komitmen pelayanan terhadap konsumen dengan sistem FIFO
 - Pembayaran bisa mundur sampai dua minggu, sedangkan kompetitor hanya 1 minggu saja.
2. Weakness
 - proses operasional sering menyebabkan keterlambatan 2-3 hari pengiriman barang ke hanya 1 hari.
 - Pembelian minimal 100.000 pcs untuk mendapatkan potongan harga, sedangkan kompetitor hanya pembelian 25.000 pcs mendapatkan potongan harga.
 - Desain tidak variatif.
3. Opportunity
 - Kemasan kertas makanan praktis yang dapat menjadi pengganti kemasan aluminium foil, dan banyak bermunculan pedagang makanan yang menjual makan menggunakan kemasan kertas litho.
 - Sebuah kemasan yang ramah lingkungan, mudah dipacking, mudah dibawa, mudah dibuka, yang

membuat memiliki sebuah nilai tambah yang sedang trend saat ini.

- Tingginya kesadaran akan menggunakan kemasan kertas litho yang berlisensi food grade, guna menjaga kesehatan konsumen pada saat mengonsumsi makanan siap saji.

4. Threats

- Akibat kemudahan investasi dan teknologi untuk konsumen skala kecil.
- Munculnya praktik konsumen gagal bayar.
- Ketatnya persaingan dan promosi yang dilakukan pesaing.

Kelebihan	Kelemahan	Peluang
1. Kualitas produk 40 GSM ketebalan PE (Poly Etilen) 70 MICRON 2. Sistem FIFO 3. Pembayaran bisa mundur sampai dua minggu, sedangkan kompetitor hanya 1 minggu saja	1. Proses operasional sering menyebabkan keterlambatan 2-3 hari pengiriman barang ke konsumen, sedangkan kompetitor hanya 1 hari 2. Pembelian minimal 100.000 pcs untuk mendapatkan potongan harga, sedangkan kompetitor hanya pembelian 25.000 pcs mendapatkan potongan harga 3. Desain tidak variatif	1. Munculnya kesadaran akan menggunakan kemasan kertas litho yang berlisensi food grade, guna menjaga kesehatan konsumen pada saat mengonsumsi makanan siap saji, pedagang makanan yang menjual makan menggunakan kemasan kertas litho. 2. Sebuah kemasan yang ramah lingkungan, mudah dipacking, mudah dibawa, mudah dibuka, yang
Kelemahan	Kelebihan	Kelemahan
1. Proses operasional sering menyebabkan keterlambatan 2-3 hari pengiriman barang ke hanya 1 hari 2. Pembelian minimal 100.000 pcs untuk mendapatkan potongan harga, sedangkan kompetitor hanya pembelian 25.000 pcs mendapatkan potongan harga 3. Desain tidak variatif	1. Kualitas produk 40 GSM ketebalan PE (Poly Etilen) 70 MICRON 2. Sistem FIFO 3. Pembayaran bisa mundur sampai dua minggu, sedangkan kompetitor hanya 1 minggu saja	1. Munculnya kesadaran akan menggunakan kemasan kertas litho yang berlisensi food grade, guna menjaga kesehatan konsumen pada saat mengonsumsi makanan siap saji, pedagang makanan yang menjual makan menggunakan kemasan kertas litho. 2. Sebuah kemasan yang ramah lingkungan, mudah dipacking, mudah dibawa, mudah dibuka, yang
Peluang	Kelemahan	Kelemahan
1. Munculnya kesadaran akan menggunakan kemasan kertas litho yang berlisensi food grade, guna menjaga kesehatan konsumen pada saat mengonsumsi makanan siap saji, pedagang makanan yang menjual makan menggunakan kemasan kertas litho. 2. Sebuah kemasan yang ramah lingkungan, mudah dipacking, mudah dibawa, mudah dibuka, yang	1. Proses operasional sering menyebabkan keterlambatan 2-3 hari pengiriman barang ke hanya 1 hari 2. Pembelian minimal 100.000 pcs untuk mendapatkan potongan harga, sedangkan kompetitor hanya pembelian 25.000 pcs mendapatkan potongan harga 3. Desain tidak variatif	1. Munculnya kesadaran akan menggunakan kemasan kertas litho yang berlisensi food grade, guna menjaga kesehatan konsumen pada saat mengonsumsi makanan siap saji, pedagang makanan yang menjual makan menggunakan kemasan kertas litho. 2. Sebuah kemasan yang ramah lingkungan, mudah dipacking, mudah dibawa, mudah dibuka, yang

Tabel Analisis SWOT

Dari hasil tabel analisa matriks SWOT diatas, maka dapat diperoleh empat strategi dari setiap kondisi perusahaan PT. Rumbia Citra Darma dalam meningkatkan posisi perusahaan adalah sebagai berikut : Dengan memiliki kekuatan Kualitas produk 40GSM dan ketebalan PE (Poly Etilen) 70 MICRON, Sistem FIFO, Pembayaran yang bisa mundur sampai dua minggu, sedangkan kompetitor hanya 1 minggu saja, dan dengan melihat peluangnya yaitu Kemasan kertas makanan praktis yang dapat menjadi pengganti kemasan aluminium foil, dan banyak bermunculan Sebuah kemasan yang ramah lingkungan, mudah dipacking, mudah dibawa, mudah dibuka, yang membuat memiliki sebuah nilai tambah yang sedang trend saat ini, Tingginya kesadaran akan menggunakan kemasan kertas litho yang berlisensi food grade, guna menjaga kesehatan konsumen pada saat mengonsumsi makanan siap saji, pedagang makanan yang menjual makan menggunakan kemasan kertas litho. (Strategi SO).

Dan dari segi kekuatan dengan ancamannya yaitu Muncul pesaing untuk konsumen skala kecil, Munculnya praktik konsumen yang gagal bayar dan Ketatnya persaingan dan promosi. (Strategi ST).

Dari segi kelemahan perusahaan yaitu Karena proses operasional yang lama membuat keterlambatan 2-3 hari pengiriman barang ke konsumen, sedangkan kompetitor lain keterlambatan hanya 1 hari, Pembelian minimal 100.000 pcs untuk mendapatkan potongan harga, sedangkan kompetitor hanya pembelian 25.000 pcs mendapatkan potongan harga, desain yang tidak variatif, maka saran untuk perusahaan yaitu melakukan Penguatan pada final control system dan Melakukan produk development. (Strategi WO). Dari segi ancaman dengan kelemahan perusahaan yaitu, Muncul pesaing untuk konsumen skala kecil, Munculnya praktik konsumen yang

gagal bayar, Ketatnya persaingan dan promosi dari pesaing, maka saran untuk perusahaan yaitu, membuat desain yang lebih variatif dan memberikan promosi yang baru kepada konsumen. (Strategi WT).

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

	2014	2015	2016	2017	2018
Penetrasi pasar	40%	30%	30%	35%	45%
Market Development	25%	25%	40%	45%	30%
Product Development	35%	45%	30%	25%	25%

2014 : Perusahaan fokus pada strategi penetrasi pasar, dimana perusahaan memberikan gencatan promosi kepada konsumen agar produk yang diberikan oleh perusahaan dikenal oleh konsumen.

2015 : Dalam tahun ini perusahaan melakukan strategi product development, fokus perusahaan mengandalal satu-satunya kemasan kertas yang diatur Menteri Perindustrian Republik Indonesia 96/M-IND/12/2011 berlisensi food grade, dan perusahaan membuat inovasi-inovasi kemasan kertas litho untuk membuat konsumen lebih tertarik akan product perusahaan.

2016 : Perusahaan melakukan strategi market development, memperluas pangsa pasar dan ikut berkompetisi dengan pesaing-pesaingnya di industri packaging

2017 : Pada tahun ini perusahaan kembali melakukan strategi yang sama di tahun 2016, karena kurangnya kesadaran konsumen akan kesehatan untuk makanan yang tidak menggunakan kemasan kertas litho.

2018 : Perusahaan kembali melakukan strategi yang sudah lama tidak mengalami peningkatan maka dengan begitu dipandang perlu dengan meningkatkan kembali fokus terhadap faktor penetrasi pasar

Strategi PT. Rumbia Citra Darma saat ini sudah tepat namun yang perlu diperhatikan adalah memberikan promosikan melalui media cetak dan elektronik yang bisa dilihat langsung oleh konsumen. Alangkah baiknya juga perusahaan memberikan inovasi yang lain untuk desain kemasan agar para konsumen mempunyai banyak pilihan dan menarik perhatian konsumen, Dan juga memberikan keringanan minimum pemesanan, karena banyak konsumen yang mau memulai bisnis kecil dan menggunakan kemasan kertas litho dengan pengambilan skala kecil, sehingga banyak konsumen yang berahli ke perusahaan lain yang bisa dengan pengambilan skala kecil.

DAFTAR PUSTAKA

Albert s. Humphrey 1960 “ANALISIS SWOT”(<http://search.proquest.com/docview/758229537/3470F0F34ECD484APQ/1?accountid=45762>) 23 maret 2014

Arikunto, S. (2002). Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Bateman and snell McGraw Hill ISBN 978-0-07-128760-9 p.137.

Brown,(2005). “PERENCANAAN STRATEGIS” (<http://search.proquest.com/docview/232347293/DC2B2FD231CA4E37P Q/1?accountid=45762>) 23 maret 2014.

David, F.R. (2009). Manajemen Strategis. Jakarta: Salemba Empat.

Dirgantoro, C. (2007). Manajemen Stratejik. Jakarta: Gramedia.

Freddy Rangkuti “ANALISIS SWOT TEKNIK MEMBEDAH KASUS BISNIS” Jakarta: gramedia pustaka utama 2009.

Fouladgar, Mohammad Majid; Yazdani-Chamzini, Abdolreza; Yakhchali, Siamak Haji, 2011 ” A New Methodology for Prioritizing Mining Strategies” (<http://search.proquest.com/docview/1441451237?accountid=45762>)

Grant, 2010 “Strategi korporasi”

Jogiyanto HM, 2005 corporate strategic

Kartajaya, H. (2005). Marketing in Venus. Jakarta: Gramedia Pustaka

Kerzner , 2001 “PERENCANAAN STRATEGIS” (<http://search.proquest.com/docview/222851748/604C52730CE443EPQ/6?accountid=45762>) 23 maret 2014.

Kuncoro, M. (2009). Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi, edisi ketiga. Jakarta: Erlangga.

Nasution. (2003). Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif. Bandung: Tarsito

Menteri Perindustrian Republik Indonesia 96/M-IND/12/2011.

Sangadji, Mamang, E., Sopiha. 2010. Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian. Yogyakarta: Andi.

Sugiyono. (2011). Statistika untuk penelitian. Bandung: Alfabeta.

Wibisono (2006, p. 50-51) Pengertian konsep Strategi.